

*економічних наслідків інноваційного розвитку  
легкої промисловості та сфери послуг»*

2. Гречан А.П. Теоретико-методологічні основи розвитку підприємства легкої промисловості на інноваційних засадах: Монографія. – К.: КНУТД, 2005. – 208с.
3. Дегтяр О.А. Розвиток лізингових форм фінансування як напрям державної підтримки малого підприємництва. – К.: Економіка та держава. - 2008. – №3 (63). – С.81-83.
4. Тарасенко І.О., Королько О.М. Методичний підхід до формування стратегії розвитку підприємства за результатами оцінювання інноваційного потенціалу. – К.: Легка промисловість. – 2009. - №3. – С.43-46.

Надійшла 09.07.2010

УДК 658.011.1

**РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА  
ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

**М.П. ДЕНИСЕНКО, В.В. ЛОЙКО, Т.В. ВОЛОДІКОВА**

Київський національний університет технологій та дизайну

*В статті розглянута економічна доцільність розробки та впровадження стратегії управління прибутком швейного підприємства за рахунок зміни технології виробництва виробів, які мають найбільшу питому вагу в асортиментній структурі продукції підприємства*

Знаходячись у затяжній економічній кризі, усі суб'єкти України опинилися в ситуації, коли потрібно вести боротьбу за виживання. А оскільки кращим засобом виживання підприємства є зміцнення його становища на ринку, поживлення господарської діяльності і одержання прибутку, то умовами виходу із кризи є виробництво продукції, яка користується попитом у населення з урахуванням техніко-технологічних та організаційних можливостей підприємства.

Сучасна економічна ситуація потребує від підприємств легкої промисловості раціонального і економічно обґрунтованого підходу до планування своєї діяльності, до визначення фінансової і виробничої політики, аналізу і оцінки отриманих результатів. Однією з найголовніших складових фінансової політики підприємства є планування прибутку. В умовах активно змінюваної ринкової ситуації та жорстокої конкуренції, промислові підприємства повинні не тільки зосереджувати увагу на внутрішньому стані справ, але і виробляти довгострокову стратегію, що дозволяла б адаптуватися до змін, які відбуваються в його оточенні. Тому у даний час надзвичайно важливим стає здійснення такого управління, що забезпечує адаптацію підприємства до швидко змінюваного навколишнього середовища. Проте стратегії, єдиної для всіх підприємств, не має, так само як і не має єдиного універсального стратегічного плану діяльності підприємства. Процес вироблення стратегії для кожного підприємства – унікальний, тому що залежить від позиції підприємства на ринку, динаміки цього розвитку, його потенціалу, поведінки конкурентів, характеристики продукції підприємства та інших чинників.

Дуже важливо під час стратегічного планування прибутку врахувати всі чинники й аспекти подальшого розвитку для повного і обґрунтованого визначення величини прибутку, і забезпечення певного рівня прибутку. Одночасно при плануванні прибутку є ряд особливостей, специфічних аспектів, які необхідно врахувати для фінансового забезпечення постійного розвитку підприємства. В умовах

нестабільної економіки важливим для промислового підприємства є формування найістотніших принципів і ефективної системи стратегічного планування та управління прибутком.

Теоретичні та практичні аспекти формування та управління прибутком підприємств розглянуті в працях вітчизняних науковців: М.Д.Білик, М.Т.Білухи, І.О.Бланка, Л.Д.Буряка, Ф.Ф.Бутинця, Б.І.Валуєва, І.В.Зятківського, О.Р.Квасовського, В.Г.Лінника, В.О.Мец, В.М.Опаріна, О.О.Орлова, А.М.Поддєрьогіна, Н.М.Ткаченко, П.Т.Саблука, В.В.Сопко, Н.М.Цал-Цалко. Вказані питання досліджувались у працях відомих російських учених: М.І.Баканова, В.В.Ковальова, М.Н.Крейніної, В.П.Привалова, Р.С.Сайфуліна, Г.В.Савицької, А.Д.Шеремета. Серед західних економістів дослідження прибутку знайшло відображення у роботах А.Бабо, Л.Р.Брейлі, Є.Брігхема, Л.Гапенські, А.Гропеллі, К.Друрі, Б.Коласса, С.Майерса, Є.Нікбахта, С.Росса, Р.Холта.

Питання формування методичних засад щодо обґрунтування стратегії управління прибутком промислового підприємства на сучасний момент залишається актуальним для дослідження.

#### ***Об'єкти та методи дослідження***

Теоретичною і методологічною основою дослідження є теоретичні розробки вітчизняних і закордонних вчених з проблем стратегічного управління, економіки підприємств, фінансів підприємств; законодавчі та нормативні акти України. Інформаційною базою дослідження є фінансова звітність діючого швейного підприємства.

#### ***Постановка завдання***

Метою статті є обґрунтування стратегії управління прибутком підприємства на основі проведеного комплексного дослідження фінансово-економічної діяльності підприємства та аналізу умов зовнішнього середовища.

#### ***Результати та їх обговорення.***

Проблема управління прибутком підприємства набуває все більшого значення, оскільки саме в прибутку концентрується ефект усієї господарської діяльності промислового підприємства. В сучасних умовах господарювання прибуток є основним власним фінансовим джерелом інтенсивного та інноваційного розвитку підприємства, реконструкції виробництва, модернізації його матеріально-технічної бази, підвищення соціальних стандартів. Процесу планування прибутку багато підприємств легкої промисловості не надає достатньої уваги. Процес планування прибутку - це розробка системи заходів щодо забезпечення її формування прибутку в необхідному обсязі й ефективне його використання згідно завдань розвитку підприємства в майбутньому періоді.

Ефективність управління процесами утворення прибутку значною мірою залежить від якості аналізу, реальності виявлених резервів збільшення прибутку, економічного обґрунтування планів формування і використання прибутку на майбутній період. Метою економічного управління прибутком є розробка ефективної стратегії та політики формування прибутку підприємства, обґрунтування раціональних напрямів його використання і виявлення оптимального рівня рентабельності фінансових вкладень у довгостроковому періоді. При цьому слід зауважити, що все більше місце в стратегічному управлінні займає внутрішнє фірмове планування.

Для ефективного формування стратегічних цілей стратегії управління прибутком промислового підприємства треба визначити місце стратегії управління прибутком підприємства в ієрархії стратегій

підприємства (рис.1). Стратегія управління прибутком підприємства віднесена авторами до функціональної фінансової стратегії.

При формуванні фінансової стратегії важливо передбачити розвиток підприємства в цілому та кон'юнктуру тих сегментів фінансового ринку, з якими пов'язана майбутня фінансова діяльність підприємства. В умовах низької стабільності розвитку економіки країни доцільно фінансову стратегію формувати на період до 3 років. Стратегія управління прибутком підприємства націлена не тільки на максимізацію поточного прибутку, а і на визначення шляхів вирішення довгострокових задач щодо формування достатнього рівня прибутку підприємства.



Рис. 1. Система стратегій підприємства

Стратегічне управління прибутком підприємства легкої промисловості - це процес стратегічних змін, спрямованих на переорієнтування або підтримку діючої стратегії управління прибутком, з урахуванням внутрішніх можливостей підприємства та відповідності умовам зовнішнього середовища.

Основними чинниками, які ведуть до зміни прибутку підприємства легкої промисловості, є наступні:

- 1) об'єм реалізації продукції підприємства - при високій питомій вазі постійних витрат у собівартості продукції зростання об'ємів реалізації приведе до більшого зростання прибутку за рахунок зниження частки постійних витрат, що припадають на одиницю продукції;
- 2) зростання цін - в період високих темпів інфляції зростання прибутку можна забезпечити за рахунок цінового чинника;
- 3) зниження собівартості - зниження витрат без негативного впливу на якість продукції, досягається за рахунок більшої керованості й контролю в області витрат;

4) оновлення асортименту й номенклатури продукції, що випускається – випуск тих видів продукції, які користуються більшим попитом у населення, особливо в період кризи, коли платоспроможний попит населення знижується.

Тобто можна виділити наступні основні резерви збільшення суми прибутку підприємства легкої промисловості: збільшення об'єму реалізації продукції, зменшення собівартості продукції, підвищення цін, що включає в свою чергу підвищення якості продукції, пошук інших ринків та реалізацію в більш оптимальні строки. Резерви збільшення суми прибутку від випуску та реалізації номенклатурного ряду продукції підприємства визначаються для кожного виду продукції окремо. На рис. 2 представлена асортиментна структура швейного підприємства. Для дослідження було обрано два види продукції швейного підприємства, які мають найбільшу питому вагу в асортименті підприємства, тобто чоловічі сорочки та жіночі блузи.

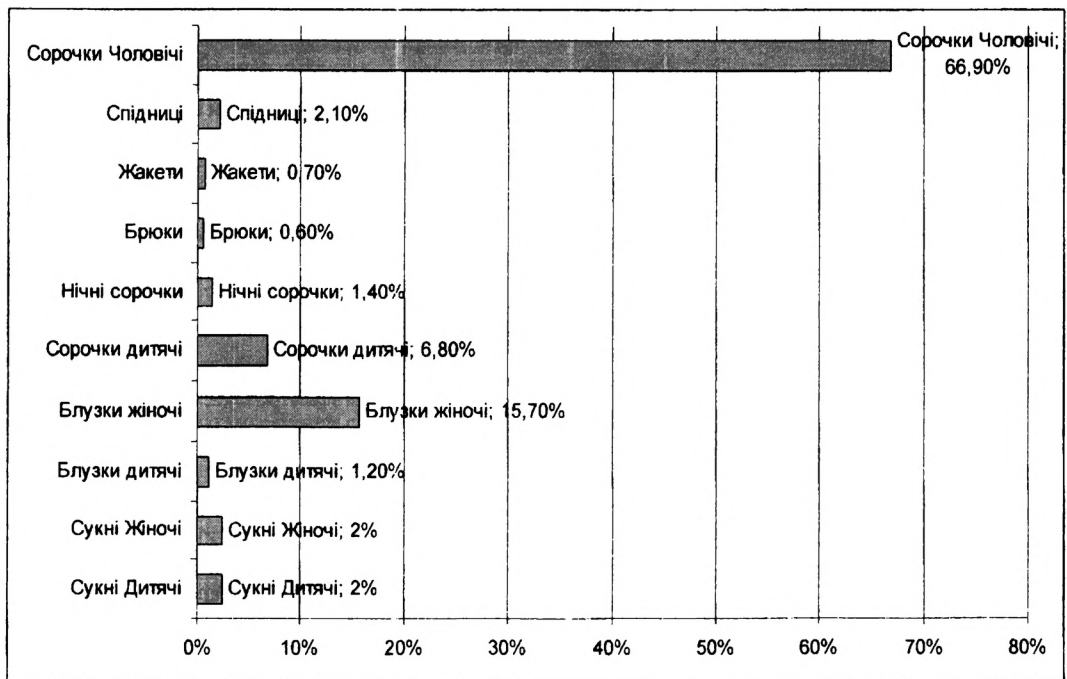


Рис. 2. Асортиментна структура продукції швейного підприємства

За наведеною асортиментною структурою швейного підприємства видно, що найбільшу питому вагу в продукції підприємства складають сорочки чоловічі (66,9%), на другому місці за питомою вагою – блузи жіночі (15,7%). Питома вага інших асортиментних груп коливається від 6,8% (сорочки дитячі) до 0,6 % (брюки). Проаналізуємо динаміку виробництва сорочок чоловічих та блуз жіночих на вітчизняних підприємствах України (табл.1).

Таблиця 1. Динаміка виробництва окремих товарів на підприємствах легкої промисловості.

| Показник   | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|--|------|------|------|------|------|------|------|
| Сорочки чоловічі та хлопчачі, шт.                      | 3187 | 2792 | 2663 | 2626 | 2501 | 2483 | 2319 |
| Блузи, туніки, батники, сорочки жіночі та дівчачі, шт. | 6825 | 5289 | 4583 | 4280 | 4006 | 3672 | 3598 |

Складено за даними [2].

За даними табл.1 загальний обсяг виробництва сорочок чоловічих та блуз жіночих за роками знижується.

Розглянемо економічну доцільність впровадження стратегії управління прибутком підприємства за рахунок зміни технології виробництва таких виробів, як сорочка чоловіча та блуза жіноча, а саме оберемо найоптимальніший варіант з розрахованих. Важливим джерелом скорочення витрат та збільшення суми прибутку є вибір оптимального варіанту технології виробництва. Зводимо розраховані дані по двох вибраних виробам в табл.2. Виходячи із даних табл. 2 можна порівняти результати зміни від впровадження технології виробництва за даними виробами. Отже, ціна оптова скоротилась за рахунок зміни технології виробництва по обом виробам. Змінні витрати на одиницю продукції зменшились до 81,31 грн. для чоловічої сорочки, але збільшились для жіночої блузи до 179,0 грн.

**Таблиця 2. Загальна сума прибутку за рахунок зміни технології виробництва по двом виробам**

| Показники                                      | Значення показника за варіантами (сорочка чоловіча) |              | Значення показника за варіантами (блуза жіноча) |              |
|--|---|--------------|---|--------------|
|  | Технологія 1  | Технологія 2 | Технологія 1                                    | Технологія 2 |
| 1. Витрати часу на пошиття виробу, с           | 2297  | 1814         | 4995  | 4803         |
| 2. Витрати капітальні, тис. грн.               | 550,80  | 1043,80      | 243,3   | 274,12       |
| 3. Ціна оптова одиниці виробу, грн.            | 119,85  | 116,60       | 198,16  | 197,57       |
| 4. Змінні витрати на одиницю, грн.             | 82,88   | 81,31        | 178,96  | 179,0        |
| 5. Маржинальний дохід на виріб, грн.           | 36,97   | 35,29        | 19,20   | 18,57        |
| 6. Маржинальний дохід на весь випуск, тис.грн. | 5330,630  | 6516,280     | 992,98  | 1020,05      |
| 8. Постійні витрати, тис.грн.                  | 1841,281  | 1957,258     | 810,42  | 837,13       |
| 9. Прибуток, тис. грн.                         | 3489,349  | 4559,022     | 182,56  | 182,92       |

За новою технологією (варіант 2) час на пошиття однієї сорочки чоловічої скоротився на 21,03%, бузи жіночій – на 3,84 %. Додаткові капітальні витрати на заміну обладнання оснащення технологічного процесу пошиття сорочки чоловічої склали 493 тис. грн., для пошиття блузи жіночій – 30,82 тис. грн. Оптова ціна сорочки чоловічої зменшилася на 3,25 грн. або на 2,71%, а блузи жіночої – 0,59 грн. або на 0,29%. Змінні витрати на одну сорочку чоловічу скоротилися на 1,57 грн. або на 1,89 %, на блузу жіночу на 0,04 грн. або на 0,02 %. При цьому маржинальний дохід на виріб скоротився по кожному виробу, але маржинальний дохід на весь випуск продукції збільшився. Прибуток підприємства за таких змін зріс по обом виробам, але при зміні технології випуску сорочки чоловічої він склав 4559,022 тис. грн., а жіночої блузи – 182,92 тис. грн. Тобто для швейного підприємства більш доцільно змінювати технологію виробництва саме для виробу - сорочка чоловіча.

Порівняємо також річний економічний ефект, який при зміні технології виробництва сорочок чоловічих склав 4402452 грн, а річний економічний ефект від впровадження нової технології пошиття блузи жіночої – 141802 грн. За даним показником підводимо підсумок про доцільність впровадження зміни технології виробництва саме для сорочок чоловічих.

Порівняємо основні техніко-економічні показники потоку за рахунок зміни технології виробництва чоловічих сорочок та жіночих блуз і зведемо ці показники в табл. 3, 4.

За отриманими результатами техніко-економічних показників можна зробити висновок, що ефективним варіантом технології, і це економічно обґрунтовано, є саме другий варіант технології як для випуску чоловічих сорочок, так і для жіночих блуз. Всі показники, які характеризують економічну доцільність на порядок вищі в другого варіанта технології, тому для підприємства рекомендовано його. Це дозволить підвищити прибуток та знизити витрати на виготовлення продукції, що позитивно впливатиме на його розвиток. Покращення організаційно – технічних показників було досягнуто, завдяки застосуванню сучасного удосконаленого обладнання.

Таблиця 3. Техніко-економічні показники потоку по пошиттю сорочок чоловічих.

| Показники                                      | Одиниці виміру | I варіант технології | II варіант технології | Абсолютне відхилення | Відносне відхилення, % |
|--|----------------|----------------------|-----------------------|----------------------|------------------------|
| Випуск продукції у натуральних одиницях        | Тис. од.       | 144,188              | 182,580               | +38,392              | +26,63                 |
| Випуск продукції у ВО                          | Тис. грн.      | 17280,932            | 21288,828             | +4007,896            | +23,19                 |
| Кількість робітників у потоці                  | Чол.           | 50                   | 50                    | -                    | -                      |
| Продуктивність праці одного робітника          | Од.            | 2884                 | 3652                  | 768                  | +26,63                 |
| Продуктивність праці одного робітника у ВО     | Тис. грн.      | 345,619              | 425,777               | +80,158              | +23,19                 |
| Фонд оплати праці                              | Грн.           | 1405834              | 1493504               | + 87670              | + 6,24                 |
| Середньорічна заробітна плата одного робітника | Грн.           | 28116,68             | 29870,08              | +1753,4              | +6,24                  |
| Загальні (повні) витрати                       | Грн.           | 96,65                | 94,03                 | -2,62                | -2,8                   |
| Рентабельність виробу                          | %              | 24                   | 24                    | -                    | -                      |
| Витрати на 1 грн.                              |                | 0,8                  | 0,8                   | -                    | -                      |

Таблиця 4. Техніко-економічні показники потоку по пошиттю блуз жіночих.

| Показники                                      | Одиниці виміру | I варіант технології | II варіант технології | Абсолютне відхилення | Відносне відхилення, % |
|--|----------------|----------------------|-----------------------|----------------------|------------------------|
| Випуск продукції у натуральних одиницях        | Тис. од.       | 51,718               | 54,930                | + 3,212              | + 6,21                 |
| Випуск продукції у ВО                          | Тис. грн.      | 1806,51              | 1828,07               | + 21,56              | + 1,19                 |
| Кількість робітників у потоці                  | Чол.           | 39                   | 39                    | -                    | -                      |
| Продуктивність праці одного робітника          | Од.            | 1326                 | 1408                  | + 82                 | + 6,21                 |
| Продуктивність праці одного робітника у ВО     | Тис. грн.      | 46,32                | 46,87                 | + 0,55               | +1,19                  |
| Фонд оплати праці                              | Грн.           | 807835,16            | 808020,30             | +185,14              | + 0,02                 |
| Середньорічна заробітна плата одного робітника | Грн.           | 20713,72             | 20718,47              | + 4,75               | + 0,02                 |
| Загальні (повні) витрати                       | Грн.           | 198,16               | 197,57                | - 0,59               | - 0,29                 |
| Рентабельність виробу                          | %              | 30                   | 30                    | -                    | -                      |
| Витрати на 1 грн.                              |                | 0,80                 | 0,80                  | -                    | -                      |

За проведеними дослідженнями підприємству рекомендовано провести організаційно – технічне вдосконалення в потоках пошиття чоловічих сорочок та жіночих блуз, що дозволить збільшити прибуток підприємства і дозволить покращити техніко – економічні показники як потоків, так і підприємства. За умови обмежених фінансових ресурсів, підприємству запропоновано спочатку провести організаційно-технічне вдосконалення в потоці пошиття сорочок чоловічих, як найбільш привабливому напрямку з точки зору отримання прибутку.

За умови збільшення фінансових ресурсів в другу чергу можна проводити організаційно-технічне вдосконалення потоку пошиття блуз жіночих, який також має перспективи збільшити прибуток підприємства.

Рекомендації щодо першості вдосконалення потоку пошиття сорочок чоловічих обґрунтовані також і аналізом споживацької поведінки населення.

Жіноча мода більш мінлива і попит на блузи жіночі коливається в залежності від сезону, модних тенденцій та покупної спроможності населення. Споживацький попит на сорочки чоловічі більш стабільний і менше залежить від модних тенденцій, а змінюється тільки за сезонами. Це надасть можливість швейному підприємству пристосуватися тільки до сезонного попиту населення на сорочки чоловічі, та отримувати стабільний прибуток.

### **Висновки**

Висока роль прибутку у розвитку підприємства і забезпечення інтересів його власників та персоналу визначають необхідність розробки ефективної політики управління прибутком, аналізу та виявлення шляхів його максимізації. Політика управління прибутком представляє собою процес виробітки і прийняття управлінських рішень по всіх основних аспектах його формування, розподілу та використання на підприємстві.

Головною метою політики управління прибутком є забезпечення зростання добробуту підприємства, підвищення його ринкової вартості.

На основі проведеного аналізу асортиментної структури швейного підприємства, та техніко-економічних показників потоків пошиття сорочки чоловічої та блузи жіночої обґрунтовано рішення в умовах обмежених фінансових ресурсів підприємства спочатку провести організаційно-технічне вдосконалення потоку пошиття сорочок чоловічих, як найбільш перспективного напрямку довгострокового отримання прибутку підприємством. В разі збільшення обсягів фінансових ресурсів підприємства в другу чергу провести організаційно-технічне вдосконалення потоку пошиття блуз жіночих, як менш перспективного, але також привабливого з точки зору отримання прибутку підприємством.

### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Данілова Л.І. Управління прибутком підприємств: проблеми і наслідки. //Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2004. - № 69.- С. 11-12.
2. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу до: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
3. Кривецька О.Р. Планування прибутку підприємства при визначенні стратегії його розвитку.// Фінанси України. – 2005. - №3. - С.139-146

4. Ширяпа О.Є. Удосконалення методики прогнозування прибутку підприємств. // Формування ринкових відносин в Україні. – 2004. - № 6 (37).- С. 12-15.

5. Турило А.М., Зінченко О.А. Теоретико-методологічні підходи до визначення прибутку підприємства як фінансової категорії. //Актуальні проблеми економіки. – 2008. - №3 (81). – С. 109-112.

6. Свіщов М.В., Бойко С.А. Вибір промисловим підприємством методу планування прибутку. // Вісник КНУТД. – 2008. - №3. – С. 116-122.

Надійшла 12.07.2010

УДК 658.331

## ОЦІНКА ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ГРАФОАНАЛІТИЧНИМ МЕТОДОМ

В. І. ДИБЛЕНКО, О.О. ШЕВЧЕНКО, О.Г. ШПИЧАК

Київський національний університет технологій та дизайну

*У статті розглянуто сутність поняття «потенціал підприємства», оцінку потенціалу промислового підприємства із використанням графоаналітичного методу*

Графоаналітичний метод оцінки і діагностики потенціалу підприємства дає можливість системно встановити кількісні та якісні зв'язки між окремими елементами потенціалу, рівень розвитку та конкурентоспроможності як окремих складових, так і потенціалу підприємства в цілому. На підставі цього обґрунтовувати та своєчасно реалізовувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності функціонування підприємства.

### **Постановка завдання**

Мета статті полягає в проведенні аналізу ефективності оцінювання потенціалу промислового підприємства графоаналітичним методом, виявленні основних складових і показників оцінки потенціалу підприємства.

### **Результати та їх обговорення**

Потенціал промислового підприємства представляє собою здатність підприємства як складної, динамічної економічної системи трансформувати вхідні ресурси в економічні блага.

Потенціал підприємства має певні закономірності розвитку, перспективні цілі та обґрунтовані раціональні стратегії їх досягнення.

Для оцінки потенціалу промислового підприємства потрібна структурна модель всеосяжної системи показників.

Графоаналітична модель потенціалу, призначена для проведення діагностики можливостей підприємства за всіма напрямками діяльності підприємства і розкриває діалектику його потенціалу.

Графоаналітичні моделі результатів і дозволяють швидко отримати інформацію щодо проблемних елементів потенціалу і мають перевагу в наочності. Але зі збільшенням кількості факторів впливу на формування та розвиток потенціалу побудова таких моделей ускладнюється. Діагностику